

## Distanciamento Em Marketing Entre Acadêmicos e Praticantes

Fernanda Capanema Repsold <sup>†</sup>

*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio*

Marcus Wilcox Hemais <sup>Ω</sup>

*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio*

### RESUMO

No marketing, é notório o distanciamento entre acadêmicos e praticantes. Entretanto, existem poucos estudos empíricos no Brasil que ajudem a esclarecer o fenômeno. Diante desse contexto, a presente pesquisa busca entender como acadêmicos e praticantes percebem o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial e como isso afeta a aplicabilidade das principais teorias, conceitos e modelos em marketing. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 acadêmicos que lecionam marketing e 15 praticantes envolvidos em atividades da área. As razões para haver o distanciamento são apresentadas, com ênfase à forma como o ensino de marketing contribui ao fenômeno. Debate-se, também, como o distanciamento afeta a aplicabilidade da disciplina. Sugestões sobre como diminuir o distanciamento são oferecidas. Existe interesse em diminuir o distanciamento por parte de acadêmicos e praticantes. As dificuldades para isso ocorrem por haver entendimentos distintos sobre o que é marketing. Tal incongruência pode ser explicada a partir dos propósitos que levam esses profissionais a praticar a disciplina.

**Palavras-chave:** Teoria de marketing; Prática de marketing; Ambiente acadêmico; Ambiente empresarial.

### 1. INTRODUÇÃO

Ao sair da faculdade, é comum que alunos de marketing se deparem com uma realidade diferente da esperada. Depois de anos de aprendizado em um sistema que valoriza teorias, conceitos e modelos, chegam a um mercado que se baseia em experiência e intuição. Isso ajuda a entender o motivo de serem poucos aqueles praticantes de marketing que sentem fazer pleno uso de seus conhecimentos nas tarefas diárias (DELOITTE, 2015).

Na área de marketing, é reconhecido o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial (HUNT, 2002; LILIEN, 2011; STANTON, 2006). A razão da existência desse distanciamento, entretanto, não é clara. Há diferentes explicações para esse fenômeno, que atribuem à academia e empresas e praticantes “culpa” para que esses meios tenham pouca afinidade (LEE; GREENLEY, 2010; PACHECO; RODRIGUES; SOUZA, 2013).

Apesar do distanciamento, marketing continua sendo uma disciplina acadêmica valorizada e requisitada no meio empresarial, todavia

#### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio

E-mail: [fernandarepsold@gmail.com](mailto:fernandarepsold@gmail.com)

<sup>Ω</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio

E-mail: [mhemais@gmail.com](mailto:mhemais@gmail.com)

Recebido: 06/06/2016.

Revisado: 23/08/2016.

Aceito: 16/11/2016.

Publicado Online em: 01/11/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.1.5>



não por uma relação direta com universidades. Quando em necessidade de melhorias de desempenho, empresas recorrem a consultorias para receberem uma mediação que envolva a troca de conhecimentos e de desenvolvimento de competências. Ironicamente, diversos desses consultores são professores universitários (EMPSON, 2013).

Esse quadro leva autores a discutirem sobre o quanto os meios acadêmico e empresarial deveriam se aproximar. Alguns acreditam nos benefícios da maior proximidade entre as partes, sugerindo maneiras de minimizar o distanciamento (KLAUS; EDVARDSSON, 2014; LILIEN, 2011). Outros, entretanto, acreditam que tentativas de estreitar relacionamentos de ambos são infrutíferas, pois possuem objetivos distintos e, portanto, o distanciamento deveria ser uma preocupação secundária para acadêmicos (BRENNAN, 2004; BRENNAN; ANKERS, 2004). Dado que a disciplina de marketing não deve ser encarada como sendo “de acadêmicos para praticantes”, mas, sim, servir aos propósitos de “diversos *stakeholders*”, a aproximação, na verdade, somente traria frustrações para os envolvidos (HUNT, 2002).

Em áreas como medicina e advocacia, praticantes recorrem diretamente a pesquisas acadêmicas como importante fonte de informação (LEE; GREENLEY, 2010). Percebem tais estudos como verdadeiras referências, neutras de interferências de grandes corporações interessadas em enviesar resultados para favorecer seus objetivos, utilizam as descobertas para basear seus pensamentos. Por que, então, o mesmo pouco acontece na área de marketing?

Pesquisadores em Administração têm se dedicado a entender o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial (FARIA, 2007; HUGHES et al., 2011), inclusive dentro da área de marketing (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROSS, 2015). Contudo, apesar de a discussão ser mais difundida na literatura de marketing originária de Estados Unidos e Europa, é escassa a pesquisa sobre o tema na realidade brasileira (ALMEIDA et al., 2010).

Autores no Brasil vêm debatendo essa questão, atentando para a necessidade de maiores rigor e relevância nas pesquisas de marketing para que o distanciamento não se amplie e, de preferência, diminua (SAMPAIO et al., 2012). Entretanto, não atentam a aspectos históricos que dificultam essa aproximação (FARIA, 2007) e apresentam poucos estudos empíricos que ajudem a entender o fenômeno mais claramente. Pouco se sabe, então, como aqueles que estudam ou praticam marketing no Brasil se posicionam sobre o fenômeno. Diante desse contexto, o presente estudo busca trazer luz a essa lacuna na literatura ao entender como acadêmicos e praticantes percebem o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial e como isso afeta a aplicabilidade das principais teorias, conceitos e modelos em marketing. Esse objetivo maior é desdobrado em três objetivos específicos a fim de se entender melhor (1) as razões para o distanciamento entre os dois meios, (2) qual é o papel do ensino de marketing nesse processo de distanciamento e (3) quais são os motivos para a dificuldade na aplicabilidade de marketing conforme ensinado na academia por empresas.

O restante do estudo é dividido em mais quatro itens. O segundo apresenta literatura que discute o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial. Em seguida, no terceiro, as escolhas metodológicas são debatidas. O quarto analisa os dados das entrevistas realizadas com acadêmicos e praticantes. Por fim, o quinto item traz as considerações finais do estudo.

## 2. DISTANCIAMENTO ENTRE OS MEIOS ACADÊMICO E EMPRESARIAL

Uma das principais características das teorias é criar estrutura e regularidade, resultando em um sistema que possa ser corrigido e aperfeiçoado ao longo do tempo. Teorias são como ‘redes’, as quais têm a intenção de ‘recolher’ o que chamamos de mundo. Somente desta maneira é possível dominar e racionalizar para, então, compreender o mundo. A partir disso, percebe-se que teorias são ferramentas para mapear a realidade e transformar informações

recebidas em conhecimento (HEGENBERG, 1976). Teorias devem, primeiramente, explicar a ocorrência de fenômenos e responder a isso, além de sistematizar e organizar o conhecimento sobre algum fenômeno da realidade. Além disso, devem deduzir o que acontecerá e orientar sobre o método de acontecimento de um fenômeno (BRUYNE, 1991).

Apesar de tais objetivos, Kerlinger (1980) explica que é frequente a percepção de que teorias são alienadas do cotidiano, por serem de difícil comprovação e, por conseguinte, pouco práticas. Assim, a maioria das pessoas toma decisões diariamente com base em estimativas pessoais a respeito de possíveis consequências. Essas estimativas são feitas com fundamento em “teorias pessoais”, que podem ser mal desenvolvidas e baseadas em informações limitadas.

Teorias em marketing diferem de teorias pessoais, pois são baseadas em uma combinação sistemática de pesquisa e lógica. São ideias apresentadas em livros e artigos, para serem avaliadas e revisadas por estudiosos. Teorias em marketing também diferem de teorias das ciências exatas, porque, para marketing, a descrição e a análise dos fatores do fenômeno que mapeiam as relações entre os conceitos são mais importantes do que esclarecer e explicar tal fenômeno (ASTLEY; ZAMMUTO, 1992). Teorias em marketing, portanto, observam a realidade de forma sistêmica, abordando e explicando todas as características conhecidas e observadas, em vez de fornecer uma descrição detalhada de algum fenômeno específico (HUNT, 2003).

Desde o início do século XX, teorias em marketing vêm sofrendo mudanças (BARTELS, 1976), que, por consequência, também vieram a afetar as teorizações em marketing (SHETH et al., 1988). Embora essas mudanças tenham surgido a partir de evoluções dentro da academia e empresas, é comum que se questione sobre a utilidade das teorias de marketing no cotidiano do mercado, levando os meios acadêmico e empresarial a se distanciarem um do outro (BAKER, 2000).

Diferentes acadêmicos (BROWNE; CUDDIHY, 2011) acreditam que o impacto dos trabalhos acadêmicos para praticantes é raso, minimizando, assim, a importância em conhecer teorias, conceitos e modelos de marketing para o bom desempenho de empresas. A crítica à academia vem desde o ensino nas universidades até a aparente falta de capacidade dos estudiosos para tornar suas pesquisas requisitadas e citadas como referência pelo mercado (BAKER; HOLT, 2004).

A linguagem rebuscada, a criação de modelos complexos e a falta de compreensão do “mundo real” são as principais razões pelas quais praticantes consideram estudos acadêmicos irrelevantes. A literatura acadêmica acaba, então, perdendo a atratividade para praticantes por não manter uma linguagem acessível ao mercado (EDWARDS, 2005). Isso ajuda a explicar o motivo de Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015) indicarem que há pouco conhecimento em empresas sobre as mais recentes pesquisas acadêmicas e teorias, já que a disposição para incorporar tal conhecimento na prática é quase nula. Esse fato resulta, como consequência, na aplicação parcial ou incorreta de conceitos (tais como os de marketing interno e qualidade de serviços) defendidos pelos autores como importantes para que empresas tenham diferenciais competitivos.

Adiciona-se a isso o fato de teorias serem consideradas generalistas, com múltiplas possibilidades de aplicação. Dessa forma, seu poder de previsão e capacidade de aplicação em um contexto empresarial único são prejudicados, já que, em sua concepção, a teoria não fora criada para ser particularizada (HE; MUKHERJEE, 2007). Isso acaba por fazer com que pesquisas de marketing publicadas em revistas acadêmicas sejam ignorada por praticantes de marketing. O meio empresarial percebe que tais teorias são frequentemente formuladas de maneira generalizadora, o que as torna pouco semelhantes com o cotidiano do mercado e, portanto, de difícil adaptação a problemas práticos (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROSS, 2015).

É curioso notar, entretanto, que, para os praticantes entrevistados por Almeida et al (2010, p.12), “os livros publicados por Kotler parecem ser o guia de marketing na busca de soluções e de abordagens para os problemas do dia a dia e no planejamento”. Possivelmente, os livros do guru de marketing são as únicas referências com maior cunho acadêmico com os quais praticantes têm contato, por serem largamente adotados em escolas de negócios mundo a fora (BOURASSA et al., 2007). Assim, é natural que praticantes acreditem na generalização de teorias em marketing, já que sua consciência sobre elas está limitada a uma fonte e seus livros-texto, que são essencialmente generalistas. Não é de se espantar, portanto, que praticantes de marketing escassamente usem teorias, conceitos e modelos de marketing, pois, conforme Lilien (2011) aponta, pouco os conhecem.

Os interesses de pesquisa entre acadêmicos e praticantes também diferem quanto a seus objetivos. Uma das diferenças se baseia na premissa de que acadêmicos tendem a buscar uma descrição detalhada e analisar a fundo as características do fenômeno estudado, para melhor ilustrar as relações entre os conceitos. Praticantes, por sua vez, concentram-se em um problema específico de estudo, com o propósito de desenvolver estratégias e ações para resolvê-lo (ALMEIDA et al., 2010). De fato, ao se concentrarem em um aspecto do fenômeno, acadêmicos são acusados de intencionalmente generalizar para, então, obter significado teórico. Praticantes, diferentemente, estão preocupados com ações em curto prazo, que concernem a problemas imediatos e específicos com os quais estão sendo confrontados (BAINES et al., 2009).

Argyris e Schon (1974) criaram o conceito de “teoria em atividade” para descrever esse comportamento empresarial. Os autores explicam que as suposições sobre a própria pessoa, os outros e o ambiente no qual alguém está inserido constituem um microcosmo da ciência da vida cotidiana. Experiências e habilidades desenvolvidas com o tempo de trabalho dos praticantes, portanto, dá-lhes conhecimento sobre os problemas enfrentados no cotidiano da organização em que atuam. Esse conhecimento funciona como “teoria em atividade” e toda informação coletada em pesquisas por esses praticantes é processada somente como informação adicional. Essas “teorias em atividade” normalmente são suposições e intuições que guiam as estratégias, para solucionar problemas específico de marketing que esses praticantes vivenciam. Quando essas suposições e estratégias baseadas em “teorias em atividade” funcionam, passam a guiar o método de atuação do ambiente de trabalho onde foi aplicado.

Diante do distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial, é comum que empresas não recorram a acadêmicos quando precisam de auxílio; ao invés disso, contratam consultores. Entretanto, é possível que o meio empresarial pudesse economizar em custos com consultores se conhecesse melhor teorias, conceitos e modelos de marketing (EDWARDS, 2005). Por outro lado, há quem acredite que acadêmicos pouco conhecem o que gerentes de marketing realizam e precisam em empresas, sendo, assim, desqualificados para providenciar conselhos concretos e relevantes (BRENNAN; ANKERS, 2004). Consultores, nesse caso, adaptar-se-iam melhor à tarefa, pois seriam trazidos para a realidade da empresa, compreenderiam a complexidade do problema e providenciariam soluções objetivas e um curso de ações imediatas (BAINES et al., 2009).

O distanciamento entre esses meios, entretanto, não é vista de maneira negativa por todos. Diferentes autores (BRENNAN, 2004; BRENNAN; ANKERS, 2004) acreditam que orientações práticas e teóricas em marketing são intrinsecamente distintas e que, por conseguinte, deveriam continuar separadas, para não haver intervenção e mediação de praticantes em trabalhos acadêmicos. Esses autores, ainda, indagam se praticantes realmente deveriam ser os verdadeiros beneficiados da pesquisa acadêmica da área. Para eles, um trabalho acadêmico em marketing que forneça um benefício à sociedade traz uma contribuição tão válida quanto uma de aplicabilidade ao mercado, o que justifica, por si só, a busca por esse tipo de conhecimento.

Outros autores (KLAUS; EDVARDSSON, 2014; LILIEN, 2011), entretanto, discordam dessa linha de pensamento, pois acreditam que, apesar de haver diferenças gerais nas orientações prática e teórica, ambas deveriam ser complementares, ao invés de competitivas ou exclusivas. Roberts et al. (2014), inclusive, mostram que gerentes de grandes empresas utilizam conhecimento científico para basear suas decisões, mais especificamente aquele relacionado a branding, precificação e desenvolvimento de novos produtos. Nessa linha, Rowley (2012, p.522) acredita que tal aproximação vem ocorrendo porque cada vez mais há “maior consciência da importância de conhecimento, habilidades e criatividade para o desempenho de empresas”.

Para haver a aproximação entre as partes, então, é necessária uma maior sensibilidade de acadêmicos em relação à natureza do pensamento e comportamento daqueles que são estudados e suas empresas, de forma a desenvolverem conhecimento que seja útil à realidade empresarial. Stanton (2006) propõe que isso seja alcançado por meio da maior ênfase prática no ensino de marketing. O autor defende seu argumento ao relatar o sucesso de uma disciplina de *data mining* ministrada por ele, que tem sido “muito bem” avaliada entre seus alunos por prepará-los melhor para o ambiente de empresas, as quais, por sua vez, dão grande valor a profissionais com tal tipo de conhecimento.

A falta de consenso sobre se deve haver esforços para diminuir o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial mostra a necessidade de maiores discussões a esse respeito, especialmente se derem voz àqueles que vivenciam os efeitos desse fenômeno, ou seja, acadêmicos e praticantes.

### 3. METODOLOGIA

De maneira a alcançar o objetivo final do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. Em função do escasso conhecimento sobre o tema abordado na realidade brasileira (ALMEIDA et al., 2010), entende-se que a pesquisa exploratória seja a mais adequada, pois permite ao pesquisador começar a se familiarizar com o fenômeno em questão. A opção por adotar uma pesquisa qualitativa se deu em função da maior liberdade que esse tipo de pesquisa oferece aos entrevistados para expressarem suas opiniões (DUARTE, 2004).

Por se tratar de um estudo que visa compreender duas perspectivas sobre o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial, foram entrevistados 10 acadêmicos que lecionam marketing e 15 praticantes envolvidos em atividades da área. A escolha dos participantes da pesquisa se deu por conveniência, a partir de contatos dos pesquisadores com profissionais de ambos os meios.

Houve uma preocupação em entrevistar profissionais com perfis diferentes, de forma a se apresentar uma visão ampla a respeito do fenômeno. Assim, os acadêmicos eram de universidades privadas e públicas do Rio de Janeiro, com experiência em sala de aula que variava entre um ano e 35 anos, sendo alguns de dedicação parcial e outros de dedicação integral. Aqueles com dedicação parcial indicaram que sua outra principal atividade profissional era de consultoria, coerente com a lógica de que são valorizados por sua capacidade de aplicar conhecimentos acadêmicos em âmbitos empresariais (EMPSON, 2013). Todos os entrevistados possuíam experiência de aula tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

Por sua vez, os praticantes eram de diferentes setores (telecomunicações, bens de consumo, bancário, cosméticos, entre outros), tamanhos de empresas, experiência de mercado (entre dois e 30 anos), cargos (analistas, coordenadores, gerentes e diretores, presidentes) e idades (entre 24 e 55 anos). Entre esses entrevistados, havia alguns que possuíam o terceiro grau completo, em cursos de administração, publicidade, jornalismo e letras. Dois entrevistados que não possuíam formação em administração relataram sentir

falta desse conhecimento acadêmico em suas profissões. Uma entrevistada - formada em Jornalismo e, hoje, Coordenadora de Marketing - relatou que, após quatro anos no mercado, fez uma pós-graduação em marketing, pois “faltava conhecimento específico, o que lhe dava uma desvantagem em relação às pessoas com quem... trabalhava”.

Poucos praticantes ministram ou já ministraram disciplinas em universidades. Dos entrevistados que responderam não ter experiência como docentes, alguns mostraram interesse em dar aulas ou participar do meio acadêmico de alguma forma. Todavia, a “falta de tempo” parece ser um grande empecilho para se engajarem na atividade.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro, elaborado a partir do referencial teórico. Em especial, foram importantes para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas os trabalhos de Almeida et al. (2010) e Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015)- cujos objetivos de pesquisa estavam em linhas com o do presente estudo -, por apresentarem como desenvolveram seus roteiros de entrevistas, servindo, então, de apoio na elaboração das perguntas do instrumento aqui utilizado. O roteiro continha perguntas agrupadas em quatro principais temas, a fim de se buscarem dados sobre (1) o perfil dos entrevistados, (2) a importância de teorias, conceitos e modelos de marketing para a prática empresarial, (3) a importância do ensino de marketing para a capacitação à prática empresarial, e, por fim, (4) a relação entre os meios acadêmico e empresarial.

O roteiro de entrevistas foi pré-testado com três professores e dois praticantes, a fim de garantir o fácil entendimento de seu conteúdo. Como ao longo dessas cinco entrevistas não houve dificuldades dos profissionais em compreenderem o que a eles era perguntado e suas respostas traziam informações relevantes para o alcance do objetivo do estudo, entendeu-se que o roteiro era válido para seguir com o processo de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas nas universidades onde os acadêmicos lecionam e nas empresas onde os praticantes trabalham, tendo o cuidado de conduzi-las em locais particulares, com o objetivo de o entrevistado ter mais privacidade para expor suas opiniões. Cada entrevista durou, em média, 45 minutos, sendo gravados, ao todo, 1127 minutos de conversas, que foram, posteriormente, transcritas. Não houve uma preocupação em estabelecer uma ordenação dos entrevistados, de forma que acadêmicos e praticantes foram entrevistados em paralelo, à medida que era possível agendar as entrevistas.

A análise dos dados ocorreu em duas etapas. Inicialmente, as transcrições das entrevistas foram codificadas, utilizando-se o programa Atlas.ti, de forma a organizar os relatos coletados. Ao todo, foram criados 118 códigos, criados com base na literatura do referencial teórico e de fatos surgidos nos relatos (RUBIN; RUBIN, 2005). Essa etapa permitiu determinar quando a saturação dos dados foi alcançada, a partir do momento em que novos códigos não mais surgiam durante a codificação das transcrições (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006).

A saturação dos dados foi determinante para estabelecer a quantidade de profissionais entrevistados. A cada entrevista analisada que passava pelo processo de codificação, diminuía a quantidade de novos códigos criados. Por volta da 22ª entrevista analisada, não havia mais informações inéditas para que novos códigos fossem criados. Isso se seguiu até a 25ª entrevista, estabelecendo-se, então, que não era necessário entrevistar mais profissionais.

Em seguida, os relatos foram analisados entre si e com o referencial teórico, com o objetivo de encontrar semelhanças e diferenças na visão dos entrevistados sobre o fenômeno estudado (GUMMESON, 2005). Após tais etapas, foi possível chegar às categorias de análise do estudo, apresentadas no item a seguir. O Quadro 1, a seguir, ilustra como as categorias de análise foram desenvolvidas a partir dos códigos criados durante o processo de codificação das entrevistas.

**Quadro 1.** Categorias de análise e códigos associados

Categoria de análise	Exemplos de códigos por categoria de análise	Total de códigos por categoria de análise
Razões para o distanciamento em marketing entre os meios acadêmico e empresarial.	Academia como responsável pelo distanciamento; falta de detalhamento sobre questões do mercado em marketing; marketing como orientação inviável em empresas; marketing adaptado em empresas; dificuldades com o linguajar acadêmico; ritmos diferentes entre acadêmicos e praticantes; consultoria; realidades diferentes; metas de publicação da Capes...	36
Ensino de marketing como aproximador ou distanciador.	Propósitos do ensino de marketing; ensino de marketing na graduação; ensino de marketing na pós-graduação; características de alunos de graduação; características de alunos de pós-graduação; deficiência de marketing na graduação; experiência prática; aulas mais práticas; palestras; praticantes pouco acessam conhecimento acadêmico de marketing...	28
Dificuldades para aplicar marketing em empresas.	Marketing como atividade holística para acadêmicos; marketing como ações pontuais em empresas; marketing como cadeia de eventos complementares; desconhecimento de praticantes sobre conceitos de marketing; estrutura de marketing em empresas; marketing como vendas ou comunicação; praticante se adapta à empresa; falta de tempo de praticantes; marketing e estratégia empresarial...	31
Sugestões para diminuir o distanciamento em marketing entre os meios acadêmico e empresarial.	Sugestão prática; aproximação para melhorar imagem de marketing; maior vivência empresarial em aulas; ações contínuas; aproximação por meio de ações institucionais; exemplo de ação de aproximação; transição do aluno; ações para valorizar o ensino de marketing...	23
		118

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item está organizado em quatro subitens. No primeiro, são discutidas as razões dadas pelos entrevistados para haver o distanciamento de marketing entre os meios acadêmico e empresarial. No segundo, é apresentado como o ensino de marketing se relaciona ao distanciamento. No terceiro, é analisado como a aplicabilidade de marketing é afetada pelo distanciamento. Por fim, sugestões sobre como diminuir o distanciamento são oferecidas.

### 4.1. RAZÕES PARA DISTANCIAMENTO EM MARKETING DOS MEIOS ACADÊMICO E EMPRESARIAL

A ideia de que existe um distanciamento de marketing entre os meios acadêmico e empresarial ficou evidente nos relatos dos entrevistados. Alguns praticantes, inclusive, acusaram a academia de ser responsável por produzir essa lacuna e que caberia a ela, então, diminuí-la. Segundo um entrevistado (Diretor, setor de alimentação, 25 anos de experiência): “O mercado sobrevive sem a academia. Ele está ali, cumprindo o papel dele, trabalhando com a sua atividade. É a academia que precisa buscar essa aproximação”.



Essa visão de praticantes em colocar na academia a culpa pelo distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial mostra que possuem uma perspectiva limitada sobre marketing. Segundo Hunt (2002), a disciplina não fora criada com o único objetivo de refletir sobre práticas empresariais ou criar ferramental para ser utilizado por empresas. Marketing, na verdade, tem responsabilidade sobre diversos *stakeholders*, entre eles sociedade, estudantes, meio acadêmico e meio empresarial. Dessa forma, o autor defende que aqueles que buscam em marketing somente o atendimento de seus propósitos demonstram não possuírem uma conceituação coerente e bem fundamentada sobre a natureza da disciplina.

Acadêmicos e praticantes listam diversas razões que levariam à existência desse distanciamento. Existe um entendimento de que o ensinamento de marketing é importante, para que estudantes tenham conhecimento do que a disciplina oferece. Porém, na realidade prática, é necessário um aprofundamento significativamente maior, em função de “diversos detalhes” relacionados aos mercados, que não é oferecido em universidades. E, em princípio, seriam esses “detalhes” os elementos mais importantes para um praticante poder exercer corretamente marketing, conforme indica um entrevistado (Coordenador, setor de telecomunicações, 8 anos de experiência):

Os pequenos desafios do cotidiano são difíceis de serem percebidos pela academia, e acho que nem seriam de interesse. A empresa pode ter desafios pontuais, questões políticas e de relacionamento interno, por exemplo, que são difíceis até de prever. A academia acaba tendo um panorama mais geral e não aborda tanto o cotidiano das empresas.

As especificidades de determinados setores, especialmente aqueles com legislações restritivas, tais como o de cigarros, seriam um exemplo desses detalhes. Um dos entrevistados explicou que empresas desse setor enfrentam grandes dificuldades para enxergar em marketing uma orientação viável, pois não podem comunicar seus produtos em mídias tradicionais ou vendê-los em qualquer tipo de varejista. Acabam, então, recorrendo a “práticas pontuais de marketing” como alternativas ou criando seu “próprio marketing”, ou seja, uma forma de aplicação de marketing específica para sua realidade. Um praticante, analista de uma multinacional do ramo de bebidas, explicou que a empresa possui um centro de ensinamento de marketing chamado “Marketing Academy”, onde o conhecimento teórico específico para esse mercado é valorizado. Os funcionários participam, inclusive, de uma “universidade interna”, na qual recebem aulas e fazem provas.

Parte do que leva praticantes a pensarem dessa forma pode estar no fato de não conseguirem “penetrar em um mundo que parece ser só da academia”. A linguagem “rebuscada” e “generalista”, a forma de escrita hermética, os textos “muito compridos” e a criação de modelos complexos faz com que trabalhos acadêmicos comumente deixem de ser atrativos para praticantes (EDWARDS, 2005). “Por que usar tantos parênteses, com nomes de pessoas e anos no final das frases em textos acadêmicos?”, questiona um praticante. A academia parece possuir suas próprias regras sobre como comunicar seus achados, que torna seu discurso difícil de captar para aqueles fora desse contexto (HUGHES et al., 2011).

Há, também, uma percepção entre os entrevistados de que acadêmicos e praticantes trabalham em “ritmos diferentes”, e, para os segundos, há “um senso de urgência” maior, porque precisam estar atualizados para não perderem vantagens competitivas. Southgate (2006) explica que a criação do sentido de urgência no meio empresarial é comum e importante, pois serve como uma força motriz para a contínua busca por aumentar vendas e lucros em organizações e uma justificativa para que todas as ações empresariais precisem ter consequências (positivas, de preferência) no curto prazo. Acadêmicos, por outro lado, precisam de mais tempo para refletir sobre determinados fenômenos e, assim, gerar análises relevantes. Todavia, para praticantes, esse período de reflexão tem um significado negativo,



pois acreditam que é um tempo ocioso, portanto, mal gasto. Eles entendem a importância dessa reflexão para acadêmicos, mas acreditam que, em suas realidades, não tenham tempo para realizar o mesmo, conforme indica um praticante (Analista, setor de cosméticos, 2 anos de experiência):

A onda de demanda faz com que seja difícil de parar para refletir. É quase uma quebra de paradigma tentar aplicar conceitos, ao invés de deixar tudo rolar... É muito difícil tentar parar pra pensar quando se sabe que tem um monte de coisas acontecendo na dinâmica do trabalho.

Segundo um entrevistado, “Quando a gente quer pensar, contrata uma consultoria”. A consultoria supre a necessidade “de pensar” de praticantes, porque é vista como uma instituição analítica, capaz de propor soluções a problemas de praticantes. Consegue fazer isso em função de sua atividade principal ser a de avaliar determinada situação e refletir sobre comolidar com ela. Não é à toa, então, que acadêmicos sejam consultores, já que sua profissão original exige tal forma de pensamento (EMPSON, 2013). Almeida et al. (2010, p.16) discutem que, no papel de consultores, acadêmicos conseguem influenciar praticantes e propor caminhos ligados a estudos acadêmicos, desde que não sejam “ideias inexecutáveis e irreais para a realidade da empresa em que estão realizando o trabalho”. Essa maior facilidade de influência sobre empresas ocorre, em alguns casos, por esses profissionais serem “colocados em um pedestal”, por possuírem uma gama de conhecimento maior do que o dos praticantes e sabem aplicá-lo corretamente em contextos empresariais específicos (HUGHES et al., 2011).

O papel reflexivo de acadêmicos parece mostrar-se útil para praticantes, quando estes se encontram em dificuldades. Ao serem questionados sobre essa questão, os praticantes respondiam que a postura do acadêmico como consultor muda, passando a se adequar à realidade empresarial, sendo “menos teórico e mais objetivo”. O lado acadêmico do consultor, então, é “deixado de lado” para, como um entrevistado indica, “ele ser mais profissional”, como se “profissional” representasse uma postura de mais atenção ou seriedade devido à gravidade que um erro de análise poderia acarretar. Um acadêmico, por outro lado, teria mais liberdades para errar, pois está inserido em um ambiente que lhe permite tais equívocos, de forma que tenha um relaxamento maior quanto aos resultados de suas análises. O relato a seguir mostra como essa dinâmica ocorre. Um praticante, que é gerente de uma empresa do setor bancário e possui 23 anos de experiência, explicou como um colega, que também atua como acadêmico, precisou mudar a forma como apresenta suas argumentações a seus superiores:

Ele fazia verdadeiros trabalhos acadêmicos quando chegou aqui, com uso de gráficos, embasamento teórico para todas as decisões... Mas, quando ele levava esse trabalho nas reuniões, o nosso superior falava: ‘Me diz o que você quer com isso tudo, fala rápido, em uma linha’. Ao longo do tempo, ele foi mudando a maneira de trabalhar, porque percebeu que precisava se adaptar. Mas o conhecimento que ele tem faz com que os trabalhos dele sejam perfeitos, completos, mesmo depois que ele passou a agir da mesma forma que o mercado.

O que acrescenta ao pensamento de que há ritmos diferentes entre os meios acadêmico e empresarial é a velocidade com que surgem novas tecnologias, especialmente aquelas relacionados ao meio digital, e a “urgência” com que acadêmicos e praticantes as incorporam em suas profissões. Na opinião dos entrevistados, enquanto o mercado possui essa preocupação, “o meio acadêmico demora a estar a par de todas essas novidades”. O que é estudado e lecionado por acadêmicos em relação a mídias digitais, por exemplo, acaba

sendo considerado desatualizado por praticantes, mesmo que sejam tecnologias lançadas há dois ou três anos; para o mercado, novidades tecnológicas são aquelas lançadas há “no máximo um ano”.

Para os praticantes, parece que suas realidades são mais difíceis de convivência do que as de acadêmicos. Há a impressão de que são mais pressionados, exercem mais atividades em seu dia a dia e têm mais a perder do que seus pares da academia. De certa forma, demonstram saber pouco sobre o que acadêmicos fazem, imaginando que, em grande parte, somente dão aulas e mais nada. Reforçam a “piada” que questiona se um acadêmico “só dá aula ou trabalha?”. Mostram, assim, que da mesma forma que culpam acadêmicos de terem responsabilidade pelo distanciamento de marketing, eles próprios pouco ajudam a mudar o fenômeno.

Outro fator, levantado por acadêmicos, que contribui para o distanciamento de marketing é a “interferência da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)”. A imposição de metas de publicações para acadêmicos fez com que, na opinião dos entrevistados, a quantidade de artigos publicados aumentasse, mas sua qualidade diminuísse: “É difícil imaginar que um profissional do mercado vá ter interesse em ler os artigos e conseguir encontrar artigos de valor com este novo cenário. A publicação em massa diminui até o interesse dos próprios professores”, esclarece um acadêmico (docente de uma universidade pública, com 14 anos de experiência). Talvez, por isso, exista uma falta de capacidade de acadêmicos em tornar suas pesquisas requisitadas e citadas como referências por praticantes (PFEFFER; FONG, 2002).

Em função de diversas razões para o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial tocarem em questões ligadas ao ensino de marketing, foi dada uma maior ênfase a essa questão, que é apresentada no item a seguir.

## 4.2. ENSINO DE MARKETING COMO APROXIMADOR OU DISTANCIADOR

Acadêmicos e praticantes entendem que o ensino de marketing tem diferentes propósitos, a depender do nível ao qual a disciplina é lecionada, seja na graduação ou a pós-graduação, e que afetam o distanciamento entre os meios acadêmico e profissional. Alunos de graduação, em sua maioria, possuem pouca experiência prática e, por isso, o ensino de marketing serviria para introduzi-los à realidade empresarial, “abrir seus olhos” para a forma como a empresa se coloca perante o ambiente em que está inserido, conforme relata um acadêmico (docente de uma universidade privada, com 35 anos de experiência):

Acredito que o ensino de marketing serve para você saber o papel estratégico do marketing na organização, desde a análise do cliente até a aplicação do marketing na prática. É muito uma questão de fazer o aluno entender o marketing como um elo de ligação *[sic]* de todas as outras áreas de empresa em prol de um objetivo em comum.

Esses discentes são vistos como pouco maduros quanto ao entendimento do que são mercados, o que afeta sua capacidade de incorporar os elementos fundamentais de marketing. Por outro lado, o aluno de pós-graduação “consegue entender melhor o que acontece no mercado”, pois, em geral, está empregado há mais tempo. Assim, esperam que ensinamentos em marketing sejam no sentido de oferecer a eles ferramental que lhes permita melhorar seu desempenho profissional.

Em função de o ensino de marketing na graduação ter uma perspectiva mais introdutória, alguns entrevistados acreditam que o aprendizado na graduação é “muito raso”. Esse pensamento contraria achados que mostram como determinadas disciplinas de marketing na graduação podem ter, na verdade, grande relevância empresarial, conforme Stanton

(2006) indica quando fala sobre suas aulas de *data mining*, cuja aceitação positiva por parte de discentes ocorre em função do reflexo que seus conhecimentos lhes trouxeram para obterem melhores desempenhos em empresas. Para contornar essa “deficiência” e se tornar “mais fluente” em marketing, a fim de se utilizar mais facilmente suas teorias, conceitos e modelos, é necessário recorrer a uma pós-graduação, de preferência um mestrado. Porém, mesmo nesse nível, um praticante (Gerente, setor de eventos, 13 anos de experiência) questiona o quanto o ensino oferece de “bagagem que prepara alguém para o mercado”, argumentando que:

Estudar marketing e trabalhar com marketing são coisas muito diferentes. Eu me lembro de que, quando estava na faculdade, o marketing parecia ter sempre glamour. Mas, na prática, ele envolve muita ‘ralação’, muitas noites viradas. A pessoa tem que estar sempre ligada, não é para qualquer um. Na academia, você não consegue ter essa compreensão.

Isso acaba levando alunos de pós-graduação, então, a valorizar mais a expansão de sua rede de contatos profissionais e a troca de experiências com outros praticantes de diferentes mercados do que o conhecimento apresentado. No fundo, admitem alguns praticantes, “o que importa é o diploma”, por representar promoções de cargos e incremento de remuneração.

Para se tornar um profissional de marketing “completo”, é fundamental, na visão dos entrevistados, a experiência prática. Talvez, por isso, exista preocupação por parte de acadêmicos em incorporar lições do mercado em suas aulas. Fazem uso, então, de diversos artifícios que acreditam proporcionar aos alunos ensinamentos sobre a realidade de empresas, capacitando-os a opinar sobre e perceber como ocorre o processo de tomada de decisão empresarial. Entre esses artifícios estão o uso de casos de ensino, estudos de caso e palestras com praticantes. Os praticantes convidados para palestrar em universidades são, em geral, conhecidos de acadêmicos. Existe uma crença de que praticantes somente se interessariam em tal atividade como uma retribuição pessoal a seu conhecido e que, fora isso, nenhum estaria disposto a palestrar, já que “eles não têm o menor interesse, até desdenham da academia”. Por outro lado, os praticantes entrevistados demonstraram desejo de compartilhar suas experiências para plateias universitárias. Em certo caso, viam até como prestigioso receber tal convite. Contudo, poucos o fizeram, alegando que “nunca” são contatados, embora recebam tais pedidos de “diversas” outras instituições não acadêmicas, conforme relata um praticante (Diretor, setor de artes e entretenimento, 30 anos de experiência):

Associações e empresas me procuram muito mais para fazer palestras do que a academia, infelizmente. Eu recebo diversos e-mails e convites de desconhecidos para participar de seminários na minha área. Com a academia, isso quase não acontece.

Há cuidado por parte dos acadêmicos em apresentar aos alunos conteúdos atualizados, o que também tem o propósito de manter os professores em linha com as tendências do mercado. Cabe apontar que essa preocupação em manter material atualizado não diz respeito somente aos exemplos práticos usados em sala; há também consciência de que não são todas teorias, conceitos e modelos de marketing que ainda são relevantes. Enquanto alguns são considerados “universais”, aplicáveis em qualquer contexto, outros são “muito particulares” ou “defasados”, colocando em questão o quanto os livros-texto utilizados em sala de aula são adequados para a realidade acadêmica e prática brasileira.

Alguns acadêmicos que também são consultores enfatizam a importância dessa experiência profissional para a sua carreira docente. Alegam que podem apresentar com mais propriedade casos vivenciados em empresas, que ajudam a explorar teorias, conceitos

e modelos de marketing. “O mercado me forçou a aprender sobre marketing na internet, por exemplo. Como professor, eu não teria uma necessidade tão emergente. Mas, para trabalhar com um cliente que atua online, eu preciso ter um entendimento básico do mercado”, conta um acadêmico (docente de uma universidade privada, com 4 anos de experiência). Os benefícios dessa “vida dupla” (EMPSON, 2013) não são somente para a docência, pois acreditam que seus conhecimentos teóricos também os ajudam a serem melhores consultores, já que dispõem de “uma visão mais macro” para solucionar problemas empresariais.

Se existe por parte de acadêmicos uma intenção de “incorporar as práticas de mercado na academia”, o mesmo não parece ocorrer quando se trata de praticantes se aproximarem da academia para melhorar seu desempenho. Embora exista um discurso de que o ensino acadêmico de marketing é importante, o conteúdo produzido por acadêmicos é pouco acessado por praticantes. Poucos entrevistados se mostraram interessados em se manter atualizados sobre teorias, conceitos e modelos de marketing, seja lendo artigos acadêmicos ou frequentando congressos (conforme preveem Mascarenhas et al., 2011), mesmo entre aqueles que lecionam ou já lecionaram. As únicas fontes de informação mencionadas foram Harvard Business Review, Revista da HSM Educação Executiva, Revista da IESE e LinkedIn (que, embora seja um site de relacionamentos profissionais, disponibiliza artigos acadêmicos), todas com um viés profissional. Revistas acadêmicas, propriamente ditas, sequer foram mencionadas, mesmo as mais famosas, tais como o *Journal of Marketing*. Aparentemente, a razão para não ler tais revistas é o desconhecimento sobre “onde achá-las”. Porém, mesmo se as “achassem”, a falta de tempo também pesa para que deixem tais leituras de lado (SOUTHGATE, 2006).

Há uma preocupação entre os praticantes de se manter informados sobre o que ocorre no mercado, especialmente em relação ao seu foco de atuação. Consultam, para isso, livros, jornais, revistas e internet. Diversos exemplos de livros citados por eles foram escritos por acadêmicos, que se tornaram *bestsellers* por apresentar uma visão mais prática sobre alguma teoria, conceito ou modelo. Conforme um entrevistado (Gerente, setor varejista, 5 anos de experiência), “Os resultados das pesquisas explicadas nesses livros sempre trazem bons *insights* para o nosso negócio”. Curiosamente, nenhum dos livros citados foi escrito por acadêmicos brasileiros.

Southgate (2006) explica que praticantes comprem — embora nem sempre leiam — livros *bestseller* mais como uma fonte de inspiração, inovação e estímulo do que conhecimento, e por ser uma literatura abrangente e com roupagem inovadora. Por isso, mesmo que sejam profissionais de marketing, não leem livros de marketing, pois são poucos que acabam se tornando sucessos literários internacionais. Isso também explica o motivo de não lerem artigos acadêmicos, pois acabam sendo “específicos demais e não específicos o suficiente” (p.550). Além disso, artigos acadêmicos trazem um “fardo” ao praticante no tocante a precisar explicar a seus pares a importância da adoção dos conceitos, teorias ou modelos discutidos nos artigos para a prática empresarial, já que não fazem parte de um rol de conhecimentos comumente aceitos nesse meio. O importante, então, não é que praticantes leiam artigos acadêmicos, mas, sim, que tenham acesso ao conhecimento gerado por eles, seja na forma de livros-texto, consultorias, palestras, jornais, revistas mercadológicas ou outros meios mais acessados por esses indivíduos do que a tradicional escrita acadêmica (HUNT, 2002).

Almeida et al. (2010) mostram que, além da literatura, praticantes de marketing também buscam se manter atualizados por meio de participação em eventos, palestras e seminários, muitos dos quais são pagos por suas empresas. O problema, entretanto, é que são poucos desses cujo foco é em marketing, sendo, em geral, seu conteúdo mais relacionado a gestão, negociação ou temas específicos da área de atuação da empresa. Quando desejam uma especialização em marketing, praticantes precisam custear seus próprios cursos, o que torna a busca por qualificação e o acesso a conhecimento acadêmicos mais difíceis.

Outra forma de adquirir conhecimento acadêmico atual e relevante para praticantes, discutido por Hughes et al. (2011), é a contratação de alunos recém-formados de universidades, tanto em nível de graduação, quanto de pós-graduação. Os autores mostram que seus entrevistados acreditam que tal prática é válida, porquanto renova o tipo de conhecimento na empresa e traz outra visão, menos viciada e desatualizada, que a dos praticantes mais seniores de empresas. Tal prática, entretanto, não foi relatada pelos entrevistados da presente pesquisa.

As razões que levam os entrevistados a perceberem um distanciamento de marketing entre os meios acadêmico e empresarial trazem consequências para a aplicabilidade de marketing. O próximo item discute essa questão, apontando como marketing, na prática, parece diferir da forma como acadêmicos e praticantes defendem sua implementação.

### 4.3. A DIFÍCIL APLICABILIDADE DE MARKETING

As razões que levam os entrevistados a perceberem um distanciamento de marketing entre os meios acadêmico e empresarial traz consequências para a aplicabilidade de marketing. Acadêmicos e praticantes divergem quanto a o que é importante para marketing ser praticado de maneira correta. Enquanto os primeiros entendem que marketing é uma atividade holística, que somente “dá certo” se todos os seus elementos forem implementados em conjunto, os segundos apontam uma visão distinta, indicando somente um ou outro conceito como sendo o necessário. Por essa perspectiva, orientações teóricas e práticas em marketing parecem intrinsicamente dissemelhantes. Enquanto, para praticantes, pensar com base em teorias conhecidas, mesmo sem se interar de seus detalhes, significa aplicá-las, para acadêmicos, o rigor dessa aplicação possui um peso considerável. Conforme Mascarenhas et al. (2011) mostram, praticantes adaptam marketing à realidade de suas empresas, mesmo que isso signifique distorcer a forma como a disciplina é lecionada. Em alguns casos, “pode-se até fazer marketing sem acreditar nele” (ALMEIDA et al., 2010, p.11). Um praticante (gerente, setor de editoração, 12 anos de experiência) exemplifica esse pensamento no seguinte relato:

Eu uso as teorias para mim. Não paro para escrever um trabalho sobre isso. Ocasionalmente, eu boto algumas teorias em um papel, para pensar melhor sobre o assunto, mas é algo pontual. Em geral, esse exercício é feito de cabeça, usando o racional que aprendi na faculdade. Essa é a minha maneira de aplicar. É difícil você ver a teoria aplicada como nos casos da faculdade, com tudo certinho.

As distintas visões dos entrevistados podem ser explicadas pelo fato de acadêmicos lecionarem (e, em alguns casos, praticarem) marketing como uma cadeia de elementos complementares uns com os outros, sem os quais a disciplina “não funciona”. Por outro lado, praticantes comumente exercem somente um desses elementos em suas atividades, de forma que apresentam dificuldade em ver marketing como mais do que isso, achado esse também encontrado por Baker e Holt (2004), quando mostram que seus entrevistados equivalem marketing a ações promocionais ou campanhas de comunicação.

Em alguns casos, praticantes alegam que desconhecem algumas teorias, conceitos e modelos que, supostamente, “são bastante conhecidas” — segundo um acadêmico —, não se lembrando de tê-los estudado durante a formação acadêmica. Em outros casos, os praticantes confundem o que significa determinado conceito, minimizando sua importância. Um dos entrevistados (Coordenador, setor de alimentação, 15 anos de experiência), por exemplo, afirmou que conhecia “Análise Ambiental”, mas disse que essa análise “não é muito utilizada, porque, infelizmente, nós ainda não incorporamos a sustentabilidade como um de nossos valores”. Esse achado também foi encontrado por Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015). Os autores

mostram que, nas empresas onde realizaram sua pesquisa, praticantes conheciam pouco sobre os conceitos mais atuais e relevantes discutidos no meio acadêmico, mesmo que diversos outros estudos tenham comprovado sua eficiência para melhorar o desempenho empresarial em diferentes setores. Comumente, os entrevistados relatavam conhecer os conceitos, no entanto apresentavam definições abrangentes ou incoerentes sobre o que significavam e não os implementavam da forma como sugeriam as melhores práticas acadêmicas.

Possivelmente, o limitado conhecimento de alguns praticantes quanto a teorias, conceitos e modelos pode ser explicado pela crença dividida por todos os entrevistados de que o arcabouço completo de marketing, conforme preconiza a visão acadêmica, é dificilmente aplicado na prática. Um dos motivos para isso está na estrutura da área de marketing em algumas empresas, que é considerada um “apêndice de vendas ou comunicação” - ao invés de ser uma área de cunho mais estratégico -, restringindo a capacidade de aplicação da disciplina em sua plenitude. Um dos praticantes (Analista, setor de bens de consumo, 4 anos de experiência), por exemplo, contou que a área de marketing da empresa onde trabalha não supervisiona a política de preços praticada para seus produtos, e isso faz com que a teoria de preços baseados no custo, na concorrência e no cliente não seja aplicável. Porém, reflete que o preço praticado se dá em função do posicionamento adotado, algo que está dentro da alçada de marketing.

Vale considerar, nesse momento, que marketing não precisa ser um conjunto de atividades praticadas somente pela área de marketing. A importância da disciplina para empresas faz com que sua adoção possa (e deva) ser feita por qualquer área, sempre que essa interagir com o mercado. Dessa forma, mesmo que a área de marketing somente implemente parte do que seria marketing pela ótica acadêmica, isso não significa que a empresa não pratique marketing em sua plenitude. Todavia, talvez essa compreensão seja difícil para alguns praticantes, pois em diversos casos seu conhecimento sobre a prática de marketing em sua realidade empresarial esteja limitado à parte que sua área é responsável por gerenciar.

A dificuldade em ver marketing como estratégico para empresas também é discutida por Baker e Holt (2004). As autoras mostram como, em sua pesquisa, praticantes somente conseguiam descrever marketing a partir de uma perspectiva tática, associando o conceito a atividades de comunicação, por exemplo. Embora consigam reconhecer a filosofia de “o consumidor em primeiro lugar” como sendo algo importante, relacionar esse nível estratégico de marketing com o tático, por meio do qual os objetivos empresariais são alcançados, parece ser o problema.

Não é surpresa, portanto, que, em tal cenário, praticantes tenham dificuldade de exercer marketing da forma como foram expostos em universidades, já que, consoante alega uma acadêmica (docente de universidade privada, com 3 anos de experiência), “a partir do momento em que você cai em uma empresa, querendo acertar, mas tendo medos e inseguranças, vai dançar conforme a música daquela empresa”.

Alguns praticantes, entretanto, entendem que aplicam teorias, conceitos de modelos de marketing em suas práticas, mas de maneira diferente daquela que o meio acadêmico acredita ser a mais correta. Para eles, seria uma maneira de ajudar “a pensar melhor sobre um assunto”, uma forma de raciocinar, e não um princípio que deve ser implementado à risca. Tanto é que sequer consultam literaturas acadêmicas quando praticam suas atividades de marketing, alegando “falta de tempo” - conforme também indicam Mascarenhas et al. (2011) e Southgate (2006) - ou que precisam de “maior objetividade”. Um acadêmico (docente de universidade pública, com 14 anos de experiência) se alinha a essa visão quando expõe que “hoje em dia, as pessoas usam e confiam muito mais na intuição do que o que eles aprenderam na academia”. Todavia, confiar somente na intuição parece ser um equívoco, pela ótica de acadêmicos, pois diversas falhas podem ocorrer em empresas, em função da falta de maior embasamento teórico, conforme um acadêmico (docente de universidade privada, com 35 anos de experiência) expressa:

---

BBR  
15,1

Algumas pessoas dizem que na teoria é uma coisa e na prática é outra. Eu acho exatamente o contrário! Ninguém inventa uma teoria; elas surgem quando é percebido que 100% das vezes um fenômeno ocorre. Essas teorias existem para facilitar a vida das empresas.

82

---

A percepção de que marketing pode ser praticado sem maiores reflexões acadêmicas ocorre em função do distanciamento que a disciplina possui da gestão de empresas. Se marketing não é entendido como essencial para a estratégia empresarial, passa a ser visto como de menor importância (BROWNE; CUDDIHY, 2011). Isso se torna evidente no relato de uma praticante (Gerente de empresa de pequeno porte do setor de varejo, com 11 anos de experiência), quando alega que tem dificuldade de convencer a gestão a fazer exercícios de reflexão em marketing e mostrar que a disciplina não é somente uma atividade relacionada ou complementar a vendas. É difícil fazer seus superiores entenderem que, na verdade, vendas deveriam ser um importante componente de marketing, mas que marketing não é limitado a vendas. Entretanto, esbarra na visão de que gastos em marketing somente trazem resultados no longo prazo e, portanto, não devem ser priorizados. Conceitos como posicionamento e segmentação de mercado, então, tornam-se difíceis de serem implementados, pois o que os gestores acreditam é que se o atendimento no ponto de vendas for adequado, o cliente levará o produto, mesmo que esse seja igual ou similar ao dos concorrentes.

Esse comportamento empresarial de relegar marketing a um status menos estratégico é explicado por Klaus et al. (2014), quando argumentam que a disciplina deixou de ser relevante para CEOs e gestores de empresas. Em grande parte, essa realidade é causada por falta de alinhamento da área de marketing com os objetivos de empresas. Segundo os autores, o desalinhamento ocorre porque executivos de marketing preocupam-se demasiadamente com questões táticas, em vez de estratégicas; não conseguem relacionar os esforços de marketing com retornos financeiros; estão obcecados com mídias digitais e redes sociais; e usam métricas irrelevantes para medir suas ações.

Em seu dia a dia, portanto, praticantes não implementam marketing sob a ótica de um acadêmico, ou seja, como um conjunto de vários elementos; usam partes da atividade de marketing como um apoio para suas práticas, imaginando que estão corretos em seu julgamento, mas sem saber se os demais elementos que compõem o marketing da empresa se alinham à sua visão. Pela perspectiva acadêmica, o que esses praticantes descrevem como marketing não é, na verdade, o que a disciplina se propõe a ser (HUNT, 2002; KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015). Todavia, isso não parece ser uma preocupação para praticantes, possivelmente porque, mesmo que os resultados de marketing “não saiam exatamente como o planejado”, empresas não parecem depender somente de marketing para seu sucesso.

#### 4.4. SUGESTÕES PARA DIMINUIR O DISTANCIAMENTO

Entre alguns entrevistados, especialmente os acadêmicos, existe uma vontade de tentar diminuir o distanciamento entre acadêmicos e praticantes de marketing. Uma justificativa para isso é que, havendo maior aproximação entre os meios acadêmico e empresarial, a disciplina pode crescer, tanto em termos teóricos, quanto práticos, e deixar de lado a “péssima fama de que marketing é qualquer coisa e que qualquer um pratica marketing”, o que mancha a essência da disciplina (STOECKLA; LUEDICKE, 2015), conforme indica um acadêmico (docente de universidade privada, com 5 anos de experiência):

Projetos em conjunto entre acadêmicos e praticantes seriam muito interessantes. A academia tem a capacidade de procurar soluções para desafios do mercado e, para a academia, a presença do mercado seria muito bem-vinda, porque para ela é bom se expor e ouvir. Em geral, a troca precisa ser maior.



A partir desse pensamento, acadêmicos e praticantes sugerem ações que podem ser adotadas para tentar diminuir a lacuna, entre elas: parcerias para desenvolvimento de estudos de caso, parcerias em projetos de conclusão de curso que tenham como foco a resolução de verdadeiros problemas empresariais, disciplinas que tenham aulas práticas em empresas e workshops com a participação de acadêmicos e praticantes. Outras pesquisas também indicam ações similares às citadas pelos entrevistados como formas de aproximação entre os meios acadêmico e empresarial (BAKER; HOLT, 2004; KLAUS; EDVARDSSON, 2014; SOUTHGATE, 2006; STANTON, 2006).

As ações propostas giram em torno da ideia de que a realidade empresarial precisa ser vivenciada mais proximamente por acadêmicos, pois isso impacta, inclusive, no ensino de marketing (HUGHES et al., 2011). Entendendo que a disciplina tem o propósito de dar aos alunos uma introdução à realidade empresarial, sobretudo quando lecionada na graduação, os entrevistados acreditam que tais ações trariam maior sentido para os discentes. O relato a seguir mostra esse pensamento pela ótica de um acadêmico (docente de universidade pública, com 23 anos de experiência):

A academia deveria buscar mais contato com empresas para aprender com o mercado, chamar a empresa para ensinar o aluno. Vejo o movimento de estágio, mas isso não é a mesma coisa. O aluno, quando entra para o estágio, se joga na vida do mercado. Não é uma transição. O profissional não vem até ele introduzir o ambiente.

É ressaltada, entretanto, a necessidade de estabelecer propósitos específicos de tais ações para acadêmicos e praticantes, seja na forma de reforçar teorias, conceitos e modelos de marketing na prática, seja divulgar a empresa, com o objetivo de futuras contratações, seja até mesmo, consultoria para solucionar problemas empresariais.

É possível que tais ações já sejam praticadas por determinados acadêmicos e praticantes. Todavia, a ideia dos entrevistados é que não sejam ações pontuais, pois há a necessidade de incrementar a interação, para que maior proximidade seja estabelecida entre as partes. Em vez de a aproximação ser feita por meio de iniciativas de indivíduos, seja de acadêmicos ou praticantes, deve ser algo institucional, de universidades e empresas. Um praticante (Gerente, setor de entretenimento, 30 anos de experiência), por exemplo, comenta uma experiência pela qual sua empresa está passando com uma universidade. Por ser do ramo de entretenimento, foi convidado para participar de um programa de economia criativa elaborado pela instituição acadêmica. Por meio dele, sete alunos são treinados dentro da empresa por alguns meses, aprendendo marketing na prática. No final, os alunos podem ser incorporados ao quadro de funcionários, como estagiários. Segundo o entrevistado, o programa garante uma visão holística da empresa, como nos programas de trainee, pois o aluno aprende sobre diversas áreas antes de se fixar em uma.

Esse tipo de interação entre os meios acadêmico e empresarial é vista pelos entrevistados como importante, especialmente pelo efeito positivo que teria para alunos, pois serve de transição de uma vida puramente acadêmica para uma profissional, “sem traumas”, já que ele aprende a equilibrar as demandas de ambos os meios. Assim, evita-se que o aluno passe “a dar pouco valor ao ensino de marketing, queira se livrar da academia... e não veja o diploma como o único benefício que lhe resta na academia”, conforme relata um acadêmico (docente de universidade privada, com 18 anos de experiência).

Os benefícios da diminuição do distanciamento de marketing são para ambos os meios. Esforços para alcançar tal êxito deveriam, portanto, vir de acadêmicos e praticantes. Para acadêmicos, a aproximação poderia lhes trazer mais subsídios para que ensinem e pesquisem assuntos alinhados com as realidades de mercado, formando indivíduos mais bem preparados para o que podem enfrentar em seus empreendimentos profissionais. Para praticantes, por sua vez, o meio acadêmico poderia ser, como um entrevistado (Gerente,

setor bancário, 23 anos de experiência) indica, uma “grande fonte de desenvolvimento de produtos, serviços, processos e conhecimento para o mercado”. Há espaço para ganhos mútuos, na visão dos entrevistados, mas ainda “muito a se fazer”.

## 4.5. PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA À LUZ DA TEORIA

As entrevistas com acadêmicos e praticantes mostram como o fenômeno do distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial em marketing ocorre e as dificuldades inerentes em revertê-lo. De forma a esclarecer quais são as questões mais críticas apontadas pelos profissionais entrevistados, o Quadro 2 resume os principais achados do estudo, comparando-os com os achados de outras pesquisas relacionadas à questão em debate.

**Quadro 2.** Principais achados da pesquisa

Achados da Pesquisa	Autor(es) que corrobora(m) os achados	O que diz(em) o(s) autor(es)
A academia é hermética, com um linguajar próprio, que a torna inapelável para praticantes.	Baker e Holt (2004) Edwards (2005) Hughes et al. (2011)	“Has the output from academic research resulted in models and processes that are just too complex for practitioners to adopt and adapt to their own situations?” (BAKER; HOLT, 2004, p.563).
Falta de aprofundamento no ensino de marketing, embora acadêmicos busquem tornar suas aulas mais em linha com práticas empresariais.	Baker e Holt (2004) Hunt (2002) Stanton (2006)	“Academic programs in marketing must adapt their curriculum to more fully deal with technology and information management issues. A course in data mining is one example of bridging the gap between the theoretical domain of academicians with the knowledge and skill set needs of practitioners” (STANTON, 2006, p.241).
Praticantes pouco buscam conhecimento acadêmico de marketing; não têm tempo e desconhecem onde achá-lo.	Almeida et al. (2010) Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015) Southgate (2006)	“Scholarly knowledge was not shared across the firms participating in the present study” (KAUPPINEN-RÄISÄN; GRÖNROOS, 2015, p.363).
Acadêmicos ensinam marketing como uma atividade holística; praticantes utilizam marketing de maneira diferente daquela que a disciplina propõe.	Almeida et al. (2010) Baker e Holt (2004) Hunt (2002) Southgate (2006)	“Participants seldom start from a coherent, well-grounded conceptualization of the nature of the marketing discipline” (HUNT, 2002, p.305).
Praticantes utilizam mais seus instintos do que teorias, conceitos e modelos de marketing.	Brennan e Ankers (2004) Lilien (2011)	“Most traditional marketing decision making, while sometimes guided by the concepts from our literature, is largely based on managers’ mental models, intuition, and experience” (LILIEN, 2011, p.197).
Há interesse, especialmente entre acadêmicos, em diminuir o distanciamento.	Brennan (2004) Hughes et al. (2011) Klaus e Edvardsson (2014)	“As a community, we are often dissatisfied with the current processes allowing us to disseminate our knowledge... we as academic community should seek to provide both, guidance and solutions to practitioners” (KLAUS; EDVARDSSON, 2014, p.167-168).

---

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

BBR

15,1

85

---

O presente estudo buscou entender como acadêmicos e praticantes percebem o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial e como isso afeta a aplicabilidade das principais teorias, conceitos e modelos em marketing. Para isso, foram realizadas entrevistas com 10 acadêmicos e 15 praticantes, podendo-se, assim, chegar a algumas considerações.

Embora existam autores (BRENNAN, 2004; BRENNAN; ANKERS, 2004) que defendam não ser possível ou benéfico diminuir o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial, a análise dos dados mostrou haver interesse de ambos, acadêmicos e praticantes, em criarem maneiras para se aproximarem, alinhando-se com pesquisadores que sugerem maneiras para isso ocorrer (KLAUS; EDVARDSSON, 2014; LILIEN, 2011). A razão por trás de tal pensamento são os ganhos em ter um ao outro como parceiro.

O caminho para essa aproximação ainda parece difícil, entretanto. Muito disso ocorre, pois aquilo chamado de “marketing” por praticantes parece ser somente uma parte do que seria a disciplina na visão de acadêmicos. Praticantes não entendem, todavia, que sua perspectiva esteja “incorreta”. Na verdade, acreditam que aquilo praticado por eles é marketing. Dessa forma, o problema do distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial não está na falta de vontade de maior aproximação de ambas as partes, mas em seu entendimento do que venha a ser marketing. Talvez, por causa disso, a disciplina acabe tomando diferentes configurações, sem regras fixas sobre como deve ser implementada, já que existem diferentes interpretações do que é a prática de marketing. Não existe, por essa lógica, um tipo de marketing, porém, sim, diferentes “marketings”. Isso ajudaria a explicar o motivo de a disciplina ainda carregar uma imagem negativa (STOECKLA; LUEDICKE, 2015), visto que qualquer prática é marketing e qualquer um pratica marketing.

Tal desentendimento entre os meios acadêmico e empresarial sobre marketing pode ser explicado a partir dos propósitos que levam um e outro a praticar a disciplina. Enquanto acadêmicos possuem grande preocupação em provar o rigor de suas pesquisas, especialmente por meio de métodos complexos e sofisticados, de forma a serem consideradas científicas, praticantes estão mais interessados em sua relevância, para que sirvam ao propósito de resolver problemas empresariais. Isso é um reflexo sobre a forma como a área se desenvolveu historicamente. Embora, inicialmente, escolas de negócios tivessem preocupações em produzir conhecimento que fosse relevante para as práticas de administradores, foram criticadas, em um segundo momento, por sua falta de rigor científico, mudando a forma como encaravam a disciplina para uma mais fortemente metodológica (FARIA, 2007). Mudar essa perspectiva, portanto, requer balancear melhor relevância e rigor, incluindo ambos em qualquer proposta do que é marketing.

É possível que o melhor balanceamento diminua o que aparenta ser certo preconceito de praticantes em aplicar teorias, conceitos e modelos de marketing, conforme preconizados pela academia, e de acadêmicos em aceitar sem julgamento negativo práticas empresariais de marketing. Inclusive, talvez ajude ambos esses profissionais a perceber que praticantes precisam encontrar mais tempo para ler estudos científicos e que acadêmicos podem contar com mais apoio empresarial para avançar suas pesquisas.

Mesmo que o presente estudo traga luz à questão discutida aqui, há limitações quanto ao seu alcance. Por se tratar de uma pesquisa realizada somente com acadêmicos e praticantes no Rio de Janeiro, pode apresentar algum tipo de particularidade da região. Faz-se necessário, então, que outros estudos sejam realizados em outras cidades do Brasil, para que se possa entender a dimensão do problema apresentado aqui.

Outra limitação diz respeito ao fato de a pesquisa englobar a discussão tanto no âmbito de graduação, quanto no de pós-graduação. Dessa forma, não se pode afirmar se o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial é maior, menor ou igual na realidade de cada um dos cursos. Futuros estudos poderiam singularizar esse fenômeno a somente à graduação ou à pós-graduação e analisar o quanto o distanciamento é percebido como mais ou menos presente nessas realidades.

Demais desdobramentos futuros para o presente estudo poderiam investigar a visão do aluno de marketing, tanto de graduação quanto de pós-graduação, sobre o assunto. Por serem indivíduos que ainda estão no meio acadêmico, porém muitos já atuando em empresas, é importante entender como o distanciamento os afeta. Possivelmente, essa perspectiva traria novas informações, que enriqueceriam a compreensão do fenômeno estudado, especialmente no que diz respeito aos efeitos sobre aqueles que estão vivenciando ambos os contextos.

Cabe também uma futura investigação sobre o quanto acadêmicos e praticantes estariam abertos a ensinar ou praticar marketing pela ótica do outro. Se a alegação de praticantes de que possuem interesse em se aproximar da academia é verdadeira, cabe uma investigação sobre qual tipo de relação esse profissional desejaria e se estaria disposto a modificar sua maneira de atuação para seguir as práticas de acadêmicos. Por outro lado, se acadêmicos acreditam que empresas não praticam marketing de forma completa, seria importante entender se estariam dispostos a modificar sua forma de ensino, para englobar a perspectiva empresarial em suas aulas.

Espera-se, portanto, que o presente estudo tenha trazido alguma contribuição para que o distanciamento entre os meios acadêmico e empresarial diminua. Todavia, é inquietante imaginar que essa discussão somente seja lida e refletida por outros acadêmicos. Gera mais aflição, ainda, pensar que tais discussões possam avançar no meio acadêmico de marketing no Brasil, assim como já ocorre nos Estados Unidos e na Europa, e que sejam empreendidos esforços para haver maior aproximação, mas descobrir que somente uma minoria de praticantes se interessou pela iniciativa simplesmente porque a maioria não “teve tempo” de ler nossos artigos. Porém, se o esforço para diminuir o distanciamento surgir primeiro entre acadêmicos para, depois, de alguma forma, chegar a praticantes, que seja esse o caminho. Como a esperança acadêmica é a última que morre, sejamos otimistas; talvez algum praticante venha a ler este artigo e comece o movimento “por parte de lá”, para vermos, em um futuro próximo, maior relevância e rigor, juntos, em pesquisas de marketing.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey Bass, 1974.
- ASTLEY, W.G.; ZAMMUTO, R.F. Organizational science, managerial practice, and language games. **Organization Science**, v.3, n.4, p.443-460, 1992.
- BAINES, P.; BRENNAN, R.; GILL, M.; MORTIMORE, R. Examining the academic/commercial divide in marketing research. **European Journal of Marketing**, v.43, n.11/12, p.1289-1299, 2009.
- BAKER, M.J. Who we are and what we do. **Journal of Marketing Management**, v.16, n.7, p.679-696, 2000.
- BAKER, S.; HOLT, S. Marketing marketers accountable: a failure of marketing education? **Marketing Intelligence & Planning**, v.22, n.5, p.557-567, 2004.
- BARTELS, R. **The history of marketing thought**. 2ed. Columbus: Grid, 1976.
- BOURASSA, M.; CUNNINGHAM, P.; HANDELMAN, J. How Philip Kotler has helped to shape the field of marketing. **European Business Review**, v.19, n.2, p.174-192, 2007.
- BRENNAN, R. Should we worry about an “academic-practitioner divide” in marketing? **Marketing Intelligence & Planning**, v.22, n.5, p. 492-500, 2004.
- BRENNAN, R.; ANKERS, P. In search of relevance - Is there an academic-practitioner divide in business-to-business marketing? **Marketing Intelligence & Planning**, v.22, n.5, p. 511-519, 2004.

- BRUYNE, P. **Dinâmica das pesquisas em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BROWNE, S.; CUDDIHY, L. Questioning the currency of marketing planning today. **Irish Marketing Review**, v.21, n.1-2, p.49-57, 2011.
- DELOITTE. **Mind the gaps, The 2015 Millennials Survey, 2015**. Disponível em: <www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. Acesso em: 20 de abril de 2016.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisa qualitativas**. Curitiba: Educar em Revista, 2004.
- EDWARDS, M. Organizational identification: a conceptual and operational review, **International Journal of Management Reviews**, v.7, n.4, p.207-230, 2005.
- EMPSON, L. My affair with the “other”: identity journeys across the research–practice divide. **Journal of Management Inquiry**, v.22, n.2, 229-248.
- FARIA, A. Relevância ou rigor? **GV Executivo**, v.6, n.3, p.39-43, 2007.
- HE, H.; MUKHERJEE, A., I am, ergo I shop: does store image congruity explain shopping behaviour of chinese consumers? **Journal of Marketing Management**, v.23, n.5-6, p.443-460, 2007.
- HEGENBERG, L. **Etapas da Investigação Científica**, São Paulo: EPU-EDUSP, 1976.
- HUGHES, T.; BENICE, D.; GRISONI, L.; O'REGAN, N.; WORNHAM, D. Scholarship that matters: academic-practitioner engagement in business management. **Academy of Management Learning & Education**, v.10, n.2, p.40-57, 2011.
- HUNT, S. Marketing as a profession: on closing stakeholder gaps. **European Journal of Marketing**, v.36, n.3, p.305-312, 2002.
- HUNT, S. **Controversy in Marketing Theory: for reason, realism, truth, and objectivity**. New York and London: M.E. Sharpe, 2003.
- KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H.; GRÖNROSS, C. Are service marketing models really used in modern practice? **Journal of Services Management**, v.26, n.3, p.346-371, 2015.
- KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.
- KLAUS, P.; EDVARDSSON, B. The road back to relevance - how to put marketing (and marketing scholars) back on the Top Managements' agenda. **Journal of Services Management**, v.25, n.3, p.166-170, 2014.
- KLAUS, P.; EDVARDSSON, B.; KEININGHAM, T.; GRUBER, T. Getting in with the “In” crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. **Journal of Service Management**, v.25, n.2, p., 195-212, 2014.
- LEE, N.; GREENLEY, G.E. The theory-practice divide: thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM. **European Journal of Marketing**, v.44, n.1-2, p.5-20, 2010.
- LILIEN, G. Bridging the academic–practitioner divide in marketing decision models. **Journal of Marketing**, v.75, n.4, p.196-210, 2011.
- MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.3, p.265-279, 2011.
- PACHECO, R.; RODRIGUES, T.; SOUSA, R. Marketing: gestão e conhecimento científico. **Revista de Negócios**, v.18, n.1, p.53-62, 2013.
- PFEFFER, J.; FONG, C.T. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning & Education**, v.1, n.1, p.78-95, 2002.
- SAMPAIO, C.; PERIN, M.; LUCE, F.; SANTOS, M.; SANTINI, F.; OLIVEIRA, M.; LENZ, G. Pesquisa Científica da área de marketing no Brasil: uma revisão da primeira década do século 21. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.3, p.459-478, 2012.
- ROBERTS, J.; KAYANDE, U.; STREMERSCHE, S. From academic research to marketing practice: exploring the marketing science value chain. **International Journal of Research in Marketing**, v.31, n.2, p.127-140, 2014.
- ROWLEY, J. Evidence-based marketing: a perspective on the ‘practice-theory divide’. **International Journal of Market Research**, v.54, n.4, p.521-541, 2012.
- SHETH, J.; GARDNER, D.; GARRET, D. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- SOUTHGATE, N. The academic-practitioner divide: finding time to make a difference. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.6, p.547-551, 2006.
- STANTON, A. Bridging the academic/practitioner divide in marketing: An undergraduate course in data mining. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.3, p.233-244, 2006.
- STOECKLA, V.; LUEDICKE, M. Doing well while doing good? An integrative review of marketing criticism and response. **Journal of Business Research**, v.68, n.12, p.2452-2463, 2015.